

SADRŽAJ

U V O D

Prvi deo

DEFINISANJE I RAZVOJ ORGANIZACIJE

I. SHVATANJE ORGANIZACIJE 7

1. ORGANIZACIJA KAO ORGANIZAM 8
2. ORGANIZACIJA KAO BIROKRATSKA TVOREVINA 9
3. ORGANIZACIJA KAO SOCIJALNI SISTEM 11
4. ORGANIZACIJA KAO RADNA CELINA 11
5. ORGANIZACIJA KAO DELATNOST, ODNOSNO PROCES
ORGANIZOVANJA..... 12
6. INTEGRALNO SHVATANJE I PROUČAVANJE ORGANIZACIJE 13

II. ORGANIZACIJA KAO NAUKA 16

III. OBELEŽJA ORGANIZACIJE 20

1. SVRSISHODNOST ORGANIZACIJE 23
 1. 1. Pojam, značaj i utvrđivanje ciljeva organizacije 24
 1. 2. Načela utvrđivanja ciljeva organizacije 25
 1. 3. Klasifikacija ciljeva 27
 1. 4. Osnovni ciljevi organizacije 29
 1. 5. Parecijalni ciljevi organizacije 31
 1. 6. Individualni ciljevi i ciljevi organizacije 33
2. UDRUŽIVANJE LJUDI I NJIHOVE INTERAKCIJE U ORGANIZACIJI 34
3. SMIŠLJENO OBLIKOVANJE I DELOVANJE ORGANIZACIJE 35
4. STALNOST, ODNOSNO TRAJNOST FUNKCIONISANJA
ORGANIZACIJE..... 36
5. RACIONALNOST ORGANIZACIJE 37
6. DINAMIČNOST ORGANIZACIJE 38
 6. 1. Organizacione vrste 40
 6. 2. Organizacioni oblici 42

IV. TEORIJE I PRISTUPI IZUČAVANJU ORGANIZACIJE 46

1. PRETHODNA PROUČAVANJA ORGANIZACIJE.....	46
2. RAZVOJ ORGANIZACIJE I ORGANIZACIONE MISLI OD POČETKA DVADESETOG VEKA.....	48
2. 1. Pojava i razvoj naučne organizacije rada.....	53
2. 1. 1. Tejlorizam.....	53
2. 1. 2. Fajolizam.....	54
2. 1. 3. Fordizam.....	55
2. 2. Psiho-sociološka proučavanja organizacije.....	55
3. TEORIJE ORGANIZACIJE.....	56
3. 1. Klasični pristup organizaciji.....	59
3. 1. 1. Principi organizacije.....	60
3. 1. 2. Ciljevi organizacije.....	61
3. 1. 3. Grupisanje poslova.....	62
3. 1. 4. Definicija i delegiranje ovlašćenja.....	68
3. 1. 5. Utvrđivanje dužnosti i odgovornosti.....	70
3. 1. 6. Izgradnja hijerarhijskih odnosa.....	73
3. 2. Pristup međuljudskih odnosa.....	76
3. 2. 1. Individualne potrebe i motivi radnika.....	80
3. 2. 2. Ponašanje radnih grupa i odnosi u njima.....	83
3. 3. Karakteristike i ponašanje rukovodilaca.....	86
V. ORGANIZACIJA KAO SISTEM.....	88
1. PRISTUP ORGANIZACIJI KAO SISTEMU.....	88
1. 1. Pojam sistema.....	89
1. 2. Struktura i dinamika sistema.....	91
1. 3. Funkcionisanje sistema.....	93
1. 4. Vrste sistema.....	94
1. 5. Organizacioni sistemi.....	95
1. 6. Principi organizacionih sistema.....	96
1. 7. Ciljevi organizacionog sistema.....	98
1. 8. Funkcionisanje organizacionih sistema.....	99
1. 9. Entropija organizacionih sistema.....	101
2. UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM SISTEMIMA.....	103
2. 1. Kolo povratne sprege.....	103
2. 2. Upravljački podsistem organizacionog sistema.....	105
2. 3. Definisiranje mesta i oblasti odlučivanja.....	106
2. 4. Utvrđivanje informacionih potreba.....	108
2. 5. Izgradnja komunikacija.....	109

Drugi deo

STRUKTURIRANJE ORGANIZACIJE

I. ORGANIZACIJA I ORGANIZACIONA STRUKTURA..	113
I. DEFINISANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	113

2. FORMALNA I NEFORMALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA.....	116
2. 1. Karakteristike formalne strukture.....	116
2. 2. Suština i uloga neformalne organizacione strukture.....	118
3. KVALITET I FUNKCIONALNOST ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	120
4. DIVERGENTNOST ORGANIZACIONIH STRUKTURA.....	124
5. VRSTE ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	126
5. 1. Tradicionalni koncept organizacionih struktura.....	126
5. 1. 1. Linijski sistem organizovanja i rukovodenja.....	126
5. 1. 2. Linijsko - stabni sistem organizacije i rukovodenja.....	128
5. 1. 3. Funkcionalni sistem organizacije i rukovodenja.....	129
5. 1. 4. Kombinovani sistem rukovodenja.....	131
5. 2. Moderni koncept organizacionih struktura.....	132
5. 2. 1. Funkcionalna organizaciona struktura.....	134
5. 2. 1. 1. <i>Komponovanje funkcionalne strukture</i>	136
5. 2. 1. 2. <i>Modaliteti funkcionalne strukture</i>	137
5. 2. 1. 3. <i>Primena funkcionalne strukture</i>	140
5. 2. 1. 4. <i>Prednosti i slabosti funkcionalne strukture</i>	140
5. 2. 2. Divizionalna organizaciona struktura.....	143
5. 2. 2. 1. <i>Karakteristike divizionalne strukture</i>	143
5. 2. 2. 2. <i>Primena divizionalne strukture</i>	144
5. 2. 2. 3. <i>Oblici divizionalne strukture</i>	145
5. 2. 2. 4. <i>Predmetna organizaciona struktura</i>	146
5. 2. 2. 5. <i>Teritorijalna organizaciona struktura</i>	148
5. 2. 2. 6. <i>Mešoviti oblici divizionalne organizacione strukture</i>	149
5. 2. 3. Projektno - matrična struktura.....	150
5. 2. 3. 1. <i>Produktivno - menadžerska struktura</i>	151
5. 2. 3. 2. <i>Projektna struktura</i>	152
5. 2. 3. 3. <i>Matrična struktura</i>	154
5.2.4. Modifikovana bazična struktura.....	156
5.2.4.1. <i>Struktura po stratezijskim jedinicama</i>	157
5.2.4.2. <i>Struktura po profitnim i drugim centrima</i>	158
5.2.4.3. <i>Inovativna struktura</i>	160
5.2.4.4. <i>Timske - krosfunkcionalne strukture</i>	161
5.2.4.5. <i>Mrežna struktura</i>	166
6. PRIKAZ I OPIS ORGANIZACIONE STRUKTURE.....	168
6. 1. Organizacione sheme ili karte.....	168
6. 2. Organizacioni priručnik.....	172
7. FAKTORI ORGANIZACIJE.....	174
7. 1. Spoljni faktori organizacije.....	174
7. 2. Unutrašnji faktori organizacije.....	175
8. IDENTIFIKOVANJE I GRUPISANJE POSLOVA ORGANIZACIJE.....	177
9. ANALIZA ZADATAKA ORGANIZACIJE.....	180
9. 1. Zadatak kao osnova analize.....	180
9. 2. Postupak i svrha analize.....	181
9. 3. Osnovi analize.....	185
9. 4. Granica raščlanjivanja.....	187
10. GRUPISANJE POSLOVA.....	189
10. 1. Formiranje radnih mesta.....	191
10. 2. Formiranje i povezivanje organizacionih jedinica.....	194

10. 3. Metodi grupisanja poslova.....	192
10. 4. Princip grupisanja poslova.....	201
10. 4. 1. Princip sličnosti.....	203
10. 4. 2. Princip bliske vezanosti.....	204
10. 4. 3. Princip najveće upotrebe.....	205
10. 4. 4. Princip posebnog interesovanja.....	205
10. 4. 5. Princip razdvajanja.....	206
10. 4. 6. Princip autonomije.....	206
10. 4. 7. Princip adekvatne pažnje.....	207

II. INSTITUCIONALNI OBLICI ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA KAO SUBJEKATA TRŽIŠNE PRIVREDE..... 209

1. UVODNE NAPOMENE.....	209
2. SPECIFIČNOSTI OVOG VIDA ORGANIZOVANJA PREDUZEĆA KOD NAS.....	210
2. 1. Vrste institucionalnih oblika organizovanja preduzeća u tržišnoj privredi.....	210
2. 1. 1. Inokosno preduzeće.....	211
2. 1. 2. Društva lica.....	211
2. 1. 3. Društva kapitala.....	214
2. 1. 3. 1. Akcionarsko društvo.....	214
2. 1. 3. 2. Društvo sa ograničenom odgovornošću.....	217
2. 1. 3. 3. Komanditno društvo na akcije.....	219
2. 1. 3. 4. Zadruga.....	219

III. ORGANIZOVANJE VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA..... 221

1. STRATEGIJA RAZVOJA I RASTA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	221
2. METODE RAZVOJA I RASTA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	223
3. OBLICI ORGANIZOVANJA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA.....	224
3. 1. Korporacija.....	225
3. 1. 1. Pojava i primena korporacije u praksi.....	225
3. 1. 2. Karakteristike korporacije kao oblika organizovanja.....	226
3. 1. 3. Unutrašnje ustrojstvo korporacije.....	227
3. 1. 4. Vlasnički odnosi i upravljanje korporacijom.....	228
3. 2. Holding.....	229
3. 2. 1. Koncept i način nastanka holdinga.....	229
3. 2. 2. Holding kao preduzeće.....	230
3. 2. 3. Holding kao grupa preduzeća.....	230
3. 2. 4. Uspostavljanje holding odnosa.....	231
3. 2. 5. Vrste holdinga.....	231

IV. PROFITNA DECENTRALIZACIJA VELIKIH POSLOVNIH SISTEMA..... 233

1. PRINCIPI PROFITNE DECENTRALIZACIJE.....	233
--	-----

2. FORMIRANJE I FUNKCIONISANJE POSLOVNIH JEDINICA	234
2. 1. Formiranje i funkcionisanje profitnih centara	236
2. 2. Formiranje i funkcionisanje strategijskih poslovnih jedinica.....	237
2. 3. Formiranje i funkcionisanje troškovnih centara	239
2. 4. Formiranje i funkcionisanje centara prihoda	240
2. 5. Formiranje i funkcionisanje investicionih centara.....	241

Treći deo

ORGANIZACIJA RADA, SREDSTAVA I FUNKCIJA

A. ORGANIZACIJA RADA

I. PRINCIPI ORGANIZACIJE INDIVIDUALNOG RADA 245

1. PRINCIPI MINIMALNOG PSIHOFIZIČKOG NAPREZANJA I PRINCIP PRODUKTIVNOSTI.....	245
--	-----

2. FAKTORI OD KOJIH ZAVISI PSIHOFIZIČKO NAPREZANJE.....	246
---	-----

II. PRINCIPI ORGANIZACIJE KOLEKTIVNOG RADA. 248

1. PRINCIP JEDINSTVA SUPROTNIH INTERESA.....	248
--	-----

1.1. Pojam principa jedinstva suprotnih interesa.....	248
---	-----

1.2. Obezbeđenje suprotnosti interesa između službi izvršne funkcije.....	248
---	-----

1.3. Obezbeđenje jedinstva suprotnih interesa kroz funkciju upravljanja...	251
--	-----

2. PRINCIP JEDINSTVA CILJA.....	251
---------------------------------	-----

2.1. Pojam principa.....	251
--------------------------	-----

2.2. Organizovano sprovođenje principa jedinstva cilja.....	252
---	-----

3. PRINCIP STIMULISANJA INICIJATIVE KOLEKTIVA.....	252
--	-----

3.1. Pojam principa stimulisanja.....	252
---------------------------------------	-----

3.2. Sistemi nagrađivanja u mezoekonomskim organizacijama.....	253
--	-----

3.3. Sistem raspodele dohotka kao instrument stimulisanja radnika.....	254
--	-----

B. ORGANIZACIJA SREDSTAVA PREDUZEĆA

I. CILJ I PRINCIPI ORGANIZACIJE SREDSTAVA.....	257
--	-----

II. LOKACIJA PREDUŽĆA.....	258
----------------------------	-----

1. PROBLEM LOKACIJE.....	258
--------------------------	-----

2. PRINCIPI IZBORA LOKACIJE.....	259
----------------------------------	-----

3. KRITERIJUM IZBORA LOKACIJE.....	259
------------------------------------	-----

III. RASPORED MAŠINA.....	261
1. PROBLEM RASPOREDA MAŠINA.....	261
2. PRINCIPI RASPOREDA MAŠINA.....	262

C. ORGANIZACIJA FUNKCIJA

I. KONSTITUISANJE FUNKCIJA U PREDUZEĆU.....	264
---	-----

1. DEFINISANJE FUNKCIJA.....	264
1. 1. Funkcije kao rezultat podele rada.....	264
1. 2. Klasifikacija funkcija.....	264
2. ORGANIZACIJA FUNKCIJA UPRAVLJANJA I RUKOVOĐENJA.....	266
3. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE UPRAVLJANJA.....	267
4. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE RUKOVOĐENJA.....	269
5. SADRŽAJ I NOSIOCI FUNKCIJE IZVRŠENJA.....	270

II. ORGANIZACIJA FUNKCIJE PLANIRANJA.....	272
---	-----

1. SADRŽAJ FUNKCIJE PLANIRANJA.....	272
2. NAČELA PLANIRANJA.....	276
2. 1. Načelo realnosti.....	277
2. 2. Načelo sistematičnosti.....	277
2. 3. Načelo integralnosti.....	278
2. 4. Načelo homogenosti.....	278
2. 5. Načelo istovremenosti.....	278
2. 6. Načelo kontinuiteta.....	279
2. 7. Načelo elastičnosti.....	279
2. 8. Načelo naučnosti.....	280
2. 9. Načelo verifikovanja.....	280
3. PREDVIDANJE KAO OSNOVA PLANIRANJA.....	281
4. METODOLOGIJA PLANIRANJA I IZRADA PLANOVA.....	281
4. 1. Metoda anketiranja.....	282
4. 2. Metoda analogije.....	284
4. 3. Metoda trenda.....	284
4. 4. Regresiona analiza.....	285
4. 5. Metoda mrežnog planiranja.....	286
4. 6. Faktorsko planiranje.....	287
4. 7. Simulacioni modeli.....	287
5. PLAN KAO INSTRUMENT PLANIRANJA.....	288
5. 1. Definisanje plana kao planskog dokumenta.....	288
5. 2. Klasifikacija planova.....	289

III. ORGANIZACIJA FUNKCIJE PROIZVODNJE.....	295
---	-----

1. ORGANIZACIJA PRIPREME PROIZVODNJE.....	295
---	-----

1. 1. Organizacija tehničke pripreme proizvodnje.....	295
1. 1. 1. Sadržaj poslova i principi tehničke pripreme	295
1. 1. 2. Projektovanje i konstruisanje proizvoda	296
1. 1. 3. Priprema tehnološkog postupka	299
1. 2. Aktivnosti operativne pripreme proizvodnje	301
1. 2. 1. Pojam i ciljevi.....	301
1. 2. 2. Operativni plan proizvodnje.....	302
1. 2. 3. Priprema za izradu operativnog plana	303
1. 2. 4. Utvrđivanje bilansa radne snage.....	305
1. 2. 5. Izrada operativnog plana proizvodnje	306
1. 2. 6. Praćenje izvršenja operativnog plana proizvodnje	307
1. 3. Organizacija tehnološkog procesa	307
1. 3. 1. Raspoređivanje poslova na radna mesta	307
1. 3. 2. Obezbeđenje kvaliteta proizvoda.....	308
1. 3. 3. Obezbeđenje ritma proizvodnje.....	310
1. 3. 4. Obezbeđenje ekonomičnog trošenja	310
1. 4. Organizacija unutrašnjeg transporta	311
1. 4. 1. Organizacija transportne službe.....	311
1. 4. 2. Vrste transportnih sredstava	312
1. 5. Održavanje sredstava za rad.....	313
1. 5. 1. Organizacija službe održavanja sredstava	313
1. 5. 2. Planiranje održavanja sredstava.....	315
1. 5. 3. Postupak održavanja sredstava.....	316
1. 6. Operativna evidencija u proizvodnji.....	317
1. 6. 1. Zadaci operativne evidencije proizvodnje.....	317
1. 6. 2. Operativna evidencija rezultata proizvodnje	317
1. 6. 3. Evidenciona tehnika	318
2. ORGANIZACIJA TEHNIČKE KONTROLE PROIZVODNJE	319
2. 1. Zadaci službe tehničke kontrole	319
2. 2. Metode rada tehničke kontrole	320
2. 3. Služba tehničke kontrole.....	322
3. TIPOVI PROIZVODNJE.....	323
3. 1. Pojam tipova proizvodnje	323
3. 2. Karakteristike pojedinih vidova organizacije proizvodnje.....	325
3. 3. Principi izbora tipa proizvodnje.....	327
IV. ORGANIZACIJA KOMERCIJALNOG POSLOVANJA	329
1. ORGANIZACIJA NABAVKE.....	329
1. 1. Zadaci nabavne službe.....	329
1. 2. Izbor dobavljača i organizacija prijema materijala.....	330
1. 3. Organizacija evidencije nabavnog poslovanja.....	331
2. ORGANIZACIJA PRODAJE.....	332
2. 1. Zadaci prodajne službe	332
2. 2. Ispitivanje tržišta.....	332
2. 3. Obrada tržišta.....	335
2. 4. Prodaja, pakovanje i fakturisanje robe.....	336

3. ORGANIZACIJA SKLADIŠTENJA	337
3. 1. Specifičnosti skladišne službe	337
3. 2. Zadaci skladišne službe i vrste skladišta	339
3. 2. 1. Skladišta	339
3. 2. 2. Organizacija skladišne službe	341

V. ORGANIZACIJA FINANSIJSKO- RAČUNOVODSTVENE FUNKCIJE

1. FINANSIJSKO POSLOVANJE	342
1. 1. Pojam i zadaci finansijske operative	342
1. 2. Principi poslovanja finansijske operative	343
1. 3. Poslovi finansijske operative	344
2. ORGANIZACIJA RAČUNOVODSTVA	345
2. 1. Računovodstvo kao finansijska evidencija	345
2. 2. Računovodstvena služba	346
2. 3. Organizacija finansijske knjigovodstvene evidencije	349

VI. ORGANIZACIJA FUNKCIJE ANALIZE POSLOVANJA

1. ULOGA FUNKCIJE ANALIZE POSLOVANJA	351
2. CILJ I ZADATAK ANALIZE POSLOVANJA	352
3. PREDMET ANALIZE POSLOVANJA	353
4. METODE ANALIZE	355
5. VRSTE ANALIZE POSLOVANJA	356
6. INFORMATIVNA I KONTROLNA ULOGA ANALIZE	356

VII. ORGANIZACIJA OPŠTIH POSLOVA

1. ADMINISTRATIVNO-STRUČNI POSLOVI I MATERIJALNO OBEZBEDENJE	358
1. 1. Pravna zaštita	358
1. 2. Organizacija službe protokola i arhive	359
1. 3. Služba materijalnog obezbeđenja	359
1. 4. Službe socijalnog obezbeđenja	360
1. 4. 1. Zaštita na radu	360
1. 4. 2. Organizaciono-tehnički aspekti zaštite na radu	360
1. 4. 3. Ekonomski značaj zaštite	361
1. 4. 4. Socijalni aspekti zaštite radnika u proizvodnji	361
1. 5. Zdravstvena zaštita radnika i društveni standard	362
1. 5. 1. Organizacija zdravstvene službe	362
1. 5. 2. Organizacija društvene ishrane	363
1. 5. 3. Organizacija odmora i rekreacije radnika	363
LITERATURA	364